

論文

コミュニティ基盤観光経営理論の諸類型

—観光地コラボレーション理論の形成—

Theoretical Constructs of Community-based Collaboration for Tourism:
Frameworks of Theory on Community-based Tourism

大橋 昭一

Shoichi Ohashi

和歌山大学観光学部

キーワード：コミュニティ基盤ツーリズム、コラボレーション、内生的発展理論、ツーリズム・コミュニティ、
観光地マーケティング・コラボレーション体制論

Key Words：community-based tourism, collaboration, indigenous theory of development,
tourism community, collaborative tourism destination marketing association

Abstract：

Community-based collaborative projects present a leading course for advancing tourism in recent years worldwide. Opinions on interorganizational collaboration, strategic community tourism management, integrated tourism and tourism destination marketing alliance are surveyed in this paper.

I. はじめに

観光経営理論では、地域としての観光地をどうとらえ、観光地としての経営理論、戦略理論をどのように形成するかが重要な位置を占める。本稿では、観光地の戦略理論も含めた観光地の経営理論を対象にしているが、そのような観光地経営理論は、コミュニティを基盤にしたコラボレーションとしてそれを構築するのが、現在のところ、世界的に有力な方向と思われる。

ここで「コミュニティ基盤」とは、組織の基盤について、例えば教会関係に立脚したものや、労働組合関係に立脚したものとは異なって、地域・コミュニティ関係に立脚したものという意味である。

まず、コラボレーション論という側面についてみると、その研究は1980年代ごろから提起されてきた。1つのまとまった定式的なものを提示したのは、1989年のグレー（Gray,B.）の著（参考文献k）である。ただし、これらはコラボレーション一般を広く対象にしたコラボレーション一般理論というべきものであり、それらについては、すでに2つの別稿で概要を考察した（参考文献η, θ）。

こうしたコラボレーション一般理論を観光分野に適用したところの、一言でいえば観光地コラボレーションといえるもの

が登場したのは、概ね1990年代になってからである。その代表的なものは、1995年のジャマル（Jamal,T.B.）／ゲッツ（Getz,D.）の論考であるが（参考文献m）、その後、種々な試みが展開されてきている。

一方、コミュニティを基盤にして観光を構築し推進するという観光地コラボレーションの今1つの側面についてみると、これが世界的に大きな動きとなったのは、1997年の「世界観光リーダー会議」（World Leaders' Meeting on the Social Impacts of Tourism）を1つの契機とする。同会議では、観光に関する計画・実行・モニタリング・評価にあたり、コミュニティが参画するのを（involvement）支援することを、最優先順位の任務として推進する旨の取り決めがなされている（s.p.31）。

こうしたコミュニティ基盤観光振興策が唱えられるにいたった要因には、概ね3点ほどのことが考えられる。第1は、それまで盛んであったマス・ツーリズム的な嵐から観光地を守ることが不可欠になってきたことである。こうしたマス・ツーリズムの実際の運営者はいわゆる観光企業であって、観光地は観光企業のプログラムに下属し、それに受動的に従う場合が多かったが、少なくとも観光地は主体的立場を保持する必要がある。持続的な観光の推進という観点からもこれは必須なことである。観光地の主体性確保、これが第2点である。第3は、これによって観光が真の意味で観光地に規定され

統合された形で (overall community-defined) 進展し、観光地を活性化しうる (empower) ものとなるようにすることである (β, pp.149-150)。

こうした動きは、一言でいえば、1980年代あたりから勃興してきた、地域のことは地域のなかから始めるという内生的発展理論 (indigenous theory of development) の現われである (α, p.47)。これは、さらに広くみると、1970年代初頭よりおこってきた、旧来とは別の新しい考え方による発展 (alternative development) を示すものである。この考えを提起しているのはテルファー (Telfer, D.J.) であるが、かれによると、第2次世界大戦後における経済活動の考え方は、先進国の場合、1950年代～1960年代に盛んであった近代化 (modernisation、例えばロストウのテイクオフ論)、1970年代中頃～1980年代に盛んであったネオリベラリズム (neoliberalism)、1970年代初頭よりの、これらに代わる別の新しい考え方に大別される。コミュニティ基盤はこの新しい発展の考え方の基本的柱の1つをなすものと位置づけられる (α, p.58)。

この点については、ただし他方において、こうしたコラボレーション体制の動きは、1980年代盛んであったサッチャーリズムやレーガノミクスなどニュー・ライト政策の現れであり、観光事業についてもそれまでの国家事業策をやめて、民営化 (privatization, commercialization) への転換を軸とするコーポラティズムの具現形態であるとする主張もある (β, p.2; 1, pp.143-144)。

こうした背景において、観光地の振興をコミュニティ基盤コラボレーションの形で進めようというのが観光地コラボレーション論の主張である。本稿は、それらのうち、観光地コラボレーション理論の骨格を形成するのに必要な位置を占める諸説を考察し、観光地コラボレーションの概要を明らかにすることを課題とする。

また、参考文献は末尾に一括して記載し、典拠箇所は文献記号により本文中で示した。

Ⅱ．観光地コラボレーション論の提起

まず取り上げるのは、ジャマル／ゲッツの所論である。それは、端的には、グレーのコラボレーション一般理論を前提として、それを観光分野に適用し、コミュニティ基盤コラボレーション (community-based collaboration) として展開したものである。グレーの著とともに、観光地コラボレーションの理論的根拠とされることが多いものである。

ジャマル／ゲッツは、観光分野では事業が分散化 (fragmented) しているものが多いが、今やその協働・団結が必要であるとし、観光分野のコラボレーション理論を原理的な形で提示した。

まず、コラボレーションそのものについて、グレーに従い、一般的には「あるドメインの主要利害関係者たちによって当

該ドメインの将来について共同の意思決定 (joint decision making) をする過程」と規定されうるものとするが、コミュニティ基盤コラボレーションでは、次のように補足するのが適当であるとする。

第1に、利害関係者について、単に主要利害関係者とするだけではなく、「ある組織間関係をもつコミュニティ・ツーリズム・ドメインの、自律的な (autonomous) 利害関係者」として自律性を強調すべきものとする。

第2に、コラボレーションの課題について、一般的規定では、単に「当該ドメインの将来」とだけしか規定されていないところを、計画に重点があることを明示するために、「当該ドメインの計画に関する諸問題を解決すること、および (もしくは)、当該ドメインの計画と発展に関連した諸事項をマネジメントすること」を課題と規定し、コミュニティ基盤コラボレーションは、基本的にはこの2つの課題遂行のために共同の意思決定が行われる過程であることを強調するものとした。

さらにコラボレーションは、法令上の要因や社会的規範によって規制されることがあり、正当性 (legitimacy) が重要な要素であるとしている。

このうえにたって、ジャマル／ゲッツは、グレーの提示した

図表1：コミュニティ基盤ツーリズムのコラボレーション3段階

段階	促進諸条件	行動・ステップ
問題設定	<ul style="list-style-type: none"> ・相互依存性の認識 ・参加が必要な利害関係者の確認 ・利害関係者間での正当性の認知 ・主宰者の正当性・能力の検証 ・成果についての積極的な信念 ・アクセス力の共有 ・権限の確定 (外部的、内部的) ・コラボレーション過程を可能にする充分な資源 	<ul style="list-style-type: none"> ・目的とドメインの決定 ・当事者の確定 ・利害関係者へのよびかけ ・解決すべき問題の規定 ・相互依存性の知覚進展によるコラボレーション参加意欲の向上 ・力の差異の均衡化 ・利害関係者関心事の表明 ・主要利害関係者間でコラボレーション推進 ・必要資源の確保
方向設定	<ul style="list-style-type: none"> ・価値の一致 ・利害関係者間における力の分散 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報の収集と共有 ・共有価値の評価と相互依存性知覚の増進 ・いくつかの利害関係者にも力を分与すること ・方向設定のためのルールと議題の設定 ・必要な場合サブグループの組織化 ・他の可能な方法の提示 ・種々な選択肢の検討 ・適当なる解決案の選択 ・共通な考え方・計画・戦略についてのコンセンサスの到達
実行	<ul style="list-style-type: none"> ・実行段階でも高い相互依存性が維持されること ・外部者の権限の規定 ・力の再配分 ・環境関係への影響をはかること 	<ul style="list-style-type: none"> ・共通の考え方・計画・戦略の実行とモニタリングの方法・手段の検討 ・実行過程の制度化に適した構造の選択 ・目標と課業の割り当て ・実行過程をモニタリングし当初決定との一致をはかること

出所: m.p.190

コラボレーションの3段階（詳しくは参考文献ⁿ⁾をみられたい）を可とするが、図表1のように項目別に整理、修正し、補完したものを改めて提示している。ここには、コラボレーションの具体的実施方法が示されている。

そのうえにたって、さらに、コミュニティ基盤コラボレーションをこれら3段階を通じて進めるにあたって順守されるのが望ましい6つの提言を行っている。ただし、これは、あくまでも、動乱的環境のもとで、かつ、コミュニティに多くの組織があるにもかかわらず、それらが十分な組織間関係にあるのではなく、充分組織されていないような地域において（創発的状況（emergent tourism setting）といわれるもの。u.p.567）、観光関係の計画を行う場合を前提にしたものであることを断っている（m.p.196）。

提言1：コラボレーションにあつては、計画と運営において相互依存性（interdependence）の度合いが高いことを充分知っておくべきこと。これは次の諸点を理解することによってより明確なものとなる。第1にコミュニティのもつ資源・アメニティは限りがあり、共有されているものであること。第2に観光の発展には、コミュニティの経済活性化をもたらす面と、コミュニティの自然的環境や社会的文化的環境に悪影響を及ぼす面とがあること。第3に観光事業は各部門だけでは効果的な活動をなしえないこと。

提言2：参加者はコラボレーションから個人的利益および（もしくは）相互的利益が得られるものであることを充分に認識しておくこと。相互的利益には、例えば、観光事業の効果的効率的经营、自然的環境と社会的文化的環境の持続的発展、関係者間の衝突の回避などがある。個人的利益には、個別事業上の不確実性の低下、それに基づく個別資源の潜在力発揮の向上などがある。つまり、コラボレーションでは、参加の誘因が重要な位置を占めるということである。

提言3：コラボレーションでは、合意された事項が必ず実行されること。このためには主要利害関係者がそれに参加していること、決定を実行しうるに十分な資源があることなどが必要である。最終的な決定権限がどこにあるかなどは、コラボレーションの初期段階ではっきりさせておくことが望ましい。

提言4：コラボレーションには主要利害関係者が包含されていること。主要利害関係者には、資源配分について直接的権限をもつ地域行政機関などの公的機関、観光事業者団体・商工会議所・観光協会などの地域団体、住民組織、学校や病院等のような機関、その他の利害関係グループがある。この点は、観光事業の便益増進だけではなく、コスト効率化の観点からも不可欠なことである。

提言5：特にコミュニティ基盤コラボレーションでは主宰者（convener）をおくこと。主宰者は、コラボレーションの実質的中心をなすもので、資格の正当性、専門能力（expertise）、それ相当な資源と権威をもつことが望ましい。実際には地域行政機関の代表がこれにあたることが多い。

提言6：とりわけ観光を主たる対象とするコラボレーションでは、当該観光地の戦略的計画をもつこと。従って戦略ビジョン、達成目標、戦略実行のための諸方策等が定められていること。各利害関係者にはこの戦略計画化のどの段階で（あるいは、どの段階まで）参加してもらうかが1つの問題である。すなわち、ビジョンや目標の設定だけではなく、実行にも参加してもらうかという問題である。一般的に言えば、双方に参加してもらうのが望ましいが、効率という点からの検討が必要である。

以上のようなコラボレーションの実行にあたって多くの難問があるであろうことは、十分に考えられる。例えば、実際には現場における力関係が大きな要因で、それによってコラボレーションの成否が分かれるであろうことなどである。ジャマル／ゲッツは、それらは実証的研究で明らかにされる必要があるものと断っている（m.p.196）。かれらが行ったキャンモア（Canmore）についての実証的研究によれば、相互依存性の認識があれば、どのような形と規模で観光の発展・展開を行うかについてコンセンサスを得ることは、言われるほど困難なものではない（m.p.195）。

以上のような形でジャマル／ゲッツにより1つの具体的な基本的方向が措定された観光地コラボレーション論は、その後、理論的、実証的な研究が盛んに行われている。ここでは次に、コミュニティ基盤観光理論の有力な形の1つである「ツーリズム・コミュニティ」(tourism community)論について、2004年マーフィ（Murphy,P.E.）／マーフィ（Murphy,A.E.）によって示された所論を考察しておきたい。これはツーリズム・コミュニティ論の1つの体系的な試みを示したものである（参考文献ⁿ⁾）。

Ⅲ．ツーリズム・コミュニティ論

1. 戦略的コミュニティ・ツーリズム・マネジメントの主張

マーフィらの主張は、最初、1985年にP.E. マーフィの単独の著“*Tourism: A Community Approach*”として発表された。それが2004年マーフィ／マーフィの“*Strategic Management for Tourism Communities*”として刊行されたが、その際、ビジネス面により志向したもの（business-oriented）とされる一方（n.p.5）、ツーリズム・コミュニティを前面に押し出すものとされた。

このことからわかるように、マーフィ／マーフィのツーリズム・コミュニティ論は、何よりも観光地の活動をビジネスとしてとらえ、ビジネスとしての成功を図ることに志向し、そのためにはビジネスの理論、すなわち経営学・経営管理論の理論的成果を全面的に採り入れることを強く主張するものである（n.pp.6-7）。シンプソン（Simpson,M.C.）の評言によれば、「コミュニティ・ツーリズム・マネジメントと通常ビジネスとのシナジー効果」を意図したものである（y.p.2）。ただし、それはあく

までも観光地、一般的にはコミュニティを1つの事業体ととらえ、それに経営学の理論的成果を適用するものであって、個々の観光企業などを対象にしたものではない。

そういう意味では、これは観光活動に対する「ビジネスとコミュニティのアプローチ」(business and community approach)をいうものであり(n,p.3)、「コミュニティとビジネスの結合」(community-business combination)を目的にしたものである(n,p.35)。しかもその際、ビジネスの中心は戦略におかれており、その主張は、一言でいえば、「戦略的コミュニティ・ツーリズム・マネジメント」(strategic community tourism management)と称されるものである(n,pp.12,34,50)。

このように今日においてコミュニティ観光活動分野に経営学・マネジメント理論の適用を必要とする理由は、何よりも経済そして観光のグローバル化の進展である。観光地はグローバル化の波にさらされるものとなっているが、現在のところ、観光地ではビジネス・事業の観点や能力が低いため、グローバル化に対し有効に対処できず、不首尾な結果に終わっているものが多い。なかには、観光振興による便益やメリットがビジネス面での配慮もなしに、誇張に宣伝され、期待が過剰になりすぎて、悪結果となっているものもある。

何よりも問題であるのは、観光振興のメリット・デメリットが必ずしも冷静に、全面的に検討されていないことである。観光は多様な分野から成るものであり、その全面にわたる総合的な運営と管理を必要とするから、そうした学問である経営学・マネジメント論の諸理論に基づいて運営のなされることが望まれるのである。これがマーフィ／マーフィの根本的な認識であり、主張である。

では、まず、コミュニティはどのようにとらえられるのか。コミュニティは1つの地域、端的にはその住民をいうが、それは、その地域における住民の社会的諸機能(social functions)、空間領域(spatial area)、外部による認知(external recognition)の3者により規定されるものとする(n,p.16)。

社会的諸機能は、簡単にいえば、「共に活動すること」(working together)をいうが(n,p.16)、これによって1つの地域住民として共通の利害が生まれるし、共通の責任感も生まれる。しかし、コミュニティは基本的には何らかの空間的領域を前提とし、そこで空間を競い合っている者たち(people competing for space)の集合体である(n,p.17)。そして1つのコミュニティは、原則として他のコミュニティ等との関連のなかで生存が可能であるため、無意識なものにし、外部的認知を必要とする。

1つのコミュニティの住民のなかには、いうまでもなく、多様な層や小集団がある。例えば、地域別に多様であるし、世代別にもそうであるし、職業別でもそうである。そうしたコミュニティを観光活動の側面からとらえたものが「ツーリズム・コミュニティ」であるが(n,p.405)、前述のところからも容易に推測されうように、それは「コミュニティ・ツーリズム」と基本的

には同義のものである(n,p.29)。

ツーリズム・コミュニティのもう一方の柱であるツーリズムは、どのようにとらえられるのか。何よりもまず、ツーリズムはあくまでもコミュニティの1つの経済的活動である(n,pp.6,405)。ただし、コミュニティが提供するツーリズム商品は、戦略的ツーリズム・マネジメントの観点からは、ツーリズム産業とパートナーの形(partnership)をしたものであることが必要とされている。その場合もちろん社会経済的視点と環境維持的視点が必須なものとされるが、ツーリズム・コミュニティは、ツーリズム産業と相互に利益となるパートナーシップの形をもち、バランスあるツーリズムの発展に志向したものであるというのである(n,p.7)。

ツーリズム産業について、実は、P.E. マーフィは1985年に「コミュニティを資源として使用し、それを製品として売り、すべての者の生活に影響を与える産業」という有名な定義を行っている(cited in n,p.26)。この定義は、2004年のマーフィ／マーフィの著では、そのままでは引き継がれず、ツーリズム・コミュニティはこうしたコミュニティ概念よりも意義が大きいものとされているが、しかし2004年の書においても、マーフィ／マーフィの主張せんとするところが、観光地としてのコミュニティはグローバル化などにより、単なる共同生活の場というようなものではなく、他の観光地と競争をよぎなくされているものであり、生き残りのためには、今や、観光客を誘引しうる商品提供に努めねばならないものとなっているということには変わりはない(n,p.26)。

かくて総括的にいえば、ツーリズム・コミュニティは、当該コミュニティ、観光産業、観光客の3者を根本的構成要素とするものであり、環境的観点、社会的観点、経済的観点、ビジネス的観点を4大柱とする存在として規定される。そして、ツーリズム・コミュニティの実際の姿、端的にはその受け容れ能力(carrying capacity)は、グラソン(Glasson, J.)らに従って(参照文献j; cited in n,p.166)、基本的には次の6者によりきまるものとされている。

- ① コミュニティの受忍度(community tolerance)
- ② 観光客満足(visitor satisfaction)
- ③ エコロジー・システム(ecological systems)
- ④ 物的構造物(physical structure)
- ⑤ 経済的構造(economic structure)
- ⑥ 政治的行政的諸要因(political administration)

こうしたツーリズム・コミュニティの主張に対して、例えば、それはこれまでのツーリズム発展論と変わらないではないかという批判がある(cited in n,p.29)。これに対してマーフィ／マーフィは、ツーリズム・コミュニティ論は、一方では、コミュニティ住民を含め、すべてのコミュニティ関係者の利害を統合するものであるとともに、他方では、コストと便益とバランスをはじめ、環境問題を含めてバランスのある発展に志向したものであることを、改めて強調している(n,p.29)。

図表 2: 戦略プロセス・プラン

- ① 多数利害関係者を代表する構造の形成
- ② 効果的なコミュニケーション・ネットワークの形成
- ③ 高い透明性の創出
- ④ 製品開発の重要視
- ⑤ 資金ベースの形成と維持
- ⑥ 事業就業者訓練の確保
- ⑦ 宣伝と販売促進

出所: n.p.61.

以上のうえにたつて、マーフィ／マーフィはツーリズム・コミュニティの運営理論としてマネジメント論を展開するが、ここでマネジメント理論とされているものは、計画 (planning)→組織 (organising)→指揮 (leading)→コントロール (controlling)のいわゆるマネジメント・サイクルに代表されるものであり、オーソドックスなマネジメント理論であつて、それがツーリズムに適用されるのである。

この場合、戦略では、ミンツバーグ (Mintzberg, H.) に従い、意図的な熟考的な戦略 (deliberate) と、応急的な創発的な戦略 (emergent) との区別が肝要であるとし、また、そのプロセスは戦略策定 (formulation)→戦略実行 (implementation)→評価とコントロール (evaluation and control) の3段階に分かれるものとしているが、コミュニティ基盤戦略的経営の原理としては、例えば、オーストラリア・エーア半島ツーリズム協会の有名な戦略プロセス・プラン (図表2) が好例的なものになるとしている。これは、コラボレーションの条件を示すものである。

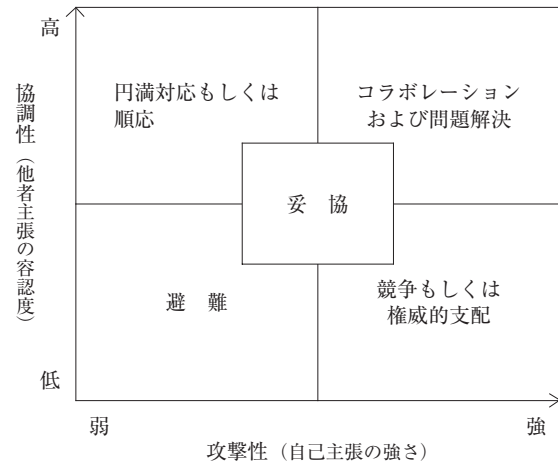
さらに、当事者間の諸関係については、シャーマーホーン (Schermerhorn Jr, J.R.) らの説に従い (参考文献w, cited in n.p.66)、5つのケースがあるとするが (図表3)、コンフリクトについては具体的実物にかかわるもの (例えば組織やコラボレーションの目的や目標についてのコンフリクトなど) と、人格の衝突といわれる感情的なもの (例えば好き嫌いなど) とを区別すべきものとしている。この図ではコラボレーションの位置づけも注目される。

以上のようなマーフィ／マーフィのツーリズム・コミュニティ論では、当該コミュニティ(住民)、観光産業、観光客が3大構成要素をなし、これに政府を加えた4者が、ツーリズム・コミュニティの4大利害関係者としてかなり詳細に分析されている。そのうえにたつてツーリズム・コミュニティの新しいパラダイムの1つとしてコラボレーション (collaboration, working together) の問題が提起されている。次に、この点を考察する。

2. 新しいパラダイムとしてのコラボレーション

マーフィ／マーフィによれば、戦略的コミュニティ・ツーリズム・マネジメントは、本来、利害関係者の協力関係から生まれるものであり、基本的には協力・協働 (コラボレーション) を前提とする (n.p.340)。それどころか、かれらの結論的主張によ

図表 3: コンフリクト・マネジメント・グリッド



- 注: ① コラボレーションおよび問題解決: 各人の主張の違いを協議により解決し、すべての者の真の満足を追求するもの。すべての者が利益を得るような問題解決策を見出すこと。
 ② 妥協: すべての者が部分的に満足しうる案を追求するもの。適当な案ではなくて、各人が受け入れられる策を求めること。従って全体としては損したのも得をした者もないような状態。
 ③ 競争もしくは権威的命令: 他人の希望に反して自己の主張を通すもの。競争で勝利し、その権威を通じて有利に事を運ぶこと。
 ④ 円満対応もしくは順応: とにかく他人の主張を入れるもの。表面的にしろ調和を図るため、違いを円満に収めること。
 ⑤ 避難: 当該事柄に関与せず、控えめな態度をとるもの。

出所: n.p.66.

れば、コラボレーションは、図表3で示されているように、個人的利己的主張と相互協調性とを高いところで統合することによって成立するものであつて、関係者全員の利益を図りつつ協働事業の発展を実現するものである。

特に観光分野では、コラボレーションにおいて例えばアイデアが多様な人々の合議により生み出されることが可能になり、効果が大きいとして、コラボレーションは高く称揚されるものであるとされている。さらに、コラボレーションを扱った章の最後では、コラボレーションは意思決定の正当な方法としてますます多くの者から有効性が認められており、ツーリズム・コミュニティはコラボレーションの形でなされるとき、維持され発展できるものであると位置づけされている (n.p.361,370)。

ただし、以上はあくまでもマーフィ／マーフィの考えるコラボレーションの本来の姿であつて、現実には必ずしもそうではないとマーフィ／マーフィは認めている。例えば、かれらは、コラボレーションを扱った章の冒頭において、コラボレーション、正確にはコラボレーション的意思決定 (collaborative decision making) は、多くの利点をもつものではあるが、しかし、現状ではすべての場合に有用なものではないと述べ (n.p.340)、例えばツーリズム・コミュニティの場合、コラボレーションは実際には、その発展方向や資源の使用方法について、当該コミュニティで長期にわたり意見不一致があるような場合にのみ必要とされるものという位置づけをしている

(n,p.340)。

このように実際のコラボレーションは、コンフリクト対応のものであったり、危機的局面でのみ必要とされているものであるが、本来のコラボレーションは前述のようにそのようなものではない。こうした実際のコラボレーションを、本来のコラボレーションに発展・転化させることが必要であるというのが、マーフィ／マーフィの主張の眼目であり、それをかれらは現在求められているパラダイムの転換と表現している。この発展・転化の過程ないし方策についての考察が、かれらのコラボレーション論の主たる内容をなす。

このパラダイム転換を実現するためには、現在のツーリズム・コミュニティについてマネジメント論からみた場合の特徴や、コラボレーション体制への転換の芽となるものを明らかにしたり、生み出したりする必要がある。マネジメントの4段階（計画→組織→指揮（リーダーシップ）→コントロール）では、それはどのように考えられるのか。

まず、マネジメントの第1段階、計画の段階ではコンフリクトの認識が出発点になる。コンフリクトには図表4のような消極的側面と積極的側面とがあり、コンフリクトにもパラダイム転換の契機となるものがある（n,p.343）。

ところが、こうしたコンフリクトの解決のためにとられてきた旧来の方法は、あまり有効なものではなかった。例えば地域協働体等では地域行政機関が有能性を発揮することが少なかった。それは結局、旧来のコンフリクト処理法には次のような問題点があり、それを克服できなかったからである（n,pp.344-345）。

- ① 多数派の専制による処理法：とにかく多数の賛成を得ればいいという安易な考えがとられ、真に必要な方策が排除されたりしてきた。
- ② 長期的コミットメント感の欠如：行政機関の長の任期が短期間であることなどにより、長期的な方策がとられないことが多かった。
- ③ 投票による決着の不充分性：投票ではある事案についての一面的な決定が行われ、全体的観点の欠如がお

図表4：コンフリクトの消極的側面と積極的側面

消極的側面	積極的側面
<ul style="list-style-type: none"> ・関係者のなかには敗北感をもったり、貶斥された感情をもつ者がでること ・関係者の間で隔たりや敵対感が生まれること ・不信感が広まること ・関係者は自分の利害だけを考えるようになること ・チームワーク性が低下し、反発心が高まること ・従業員や顧客で移動率が高まること 	<ul style="list-style-type: none"> ・よりよいアイデアが生まれること ・長年の懸案問題がはっきりしたり、解決されたりすること ・個人個人の考えがはっきりすること ・利害心を刺激し創造性を高めること ・新しいアプローチの探究が行われること

出所：n,p.343.

きる恐れがある。

- ④ 複雑性の回避：技術的複雑性などが回避されるために、例えばツーリズム振興策についていえば、その全体的複雑性が十分に評価されないことがある。
- ⑤ 損得についてあらかじめ決めてしまうこと：一時の損得勘定でその事案全部を決めてしまうことがよくあり、事柄の進展により損得勘定も変わりうるものが看過されることがある。

これを転換させる方策としては、例えば、行政機関等への参加の方策がある。こうした参加論は1970年代世界的に盛んであったが（参考文献d）、マーフィ／マーフィが引き合いに出しているアーンステイン（Arnstein,S.）のまとめによると（参考文献a; cited in n,p.347-349）、次の8段階がある。

- ① 一般的行政対象レベルに留まるもの——参加性なし。
- ② 個別的な対応がなされるレベル——ごく低度の参加。
- ③ 情報が提供されるレベル——低度の参加。
- ④ 調査等により意見が聞かれるレベル——マイナーな参加。
- ⑤ 諮問委員会等への参加などを認めるレベル——中度な参加。
- ⑥ パートナースHIP・レベル——高度な参加。
- ⑦ 意思決定機関への参加——超高度な参加。
- ⑧ 市民コントロール——トップレベルの参加。

ここにおいてマーフィ／マーフィは、観光地ツーリズム・マネジメントの立場からは、それほど高度な参加は必要がないという見解をとっている（n,pp.349-350）。というのは、第1に、選挙などの形で責任を問われることのない市民団体のような場合には、コミュニティの長期的な財務的均衡について責任ある行動がとれないからである。第2に、必要な資源を有さないものが資源的基盤もなしに特定の方策を強要することは望ましいことではないからである。そこで、前記の参加レベルでいうと、最高段階⑧の市民団体コントロールは到底考えられないものであり、多くの場合⑥のパートナーシップ・レベルが望ましいものとなる（n,p.350）。

第2の組織の段階では、ドットソン（Dotson,B.A.）らに依拠して（参考文献f; cited in n,pp.353-355）、コンフリクトにはその強度により、次の3者があることを考慮して、適正に対処することが肝要としている。

- ① 問題発生局面のもの：例えば、関係ある利害関係者間でインフォーマルな協議が行われてすむような段階のもの。
- ② 紛争局面のもの：例えば、関係ある利害関係者間でフォーマルな協議を必要とするような段階のもの。
- ③ 行き詰まり局面のもの：例えば、裁判で争うような段階のもの。

第3の指揮（リーダーシップ）の段階では、コンフリクト対応という点からいうと、まず、分割的な（distributive）方法と、

統合的な (integrative) 方法とがある。関係者間の信頼感が弱いような場合は分割の方法が、関係者間の信頼感が強いような場合は統合的方法が望ましい。

この場合には、特に観光地ツーリズム・マネジメントでは、リーダーシップにおいて、フィッシャー (Fisher, R.) らの提示した次の 4 原則に従うこと (principled negotiations: 参考文献 h, cited in n, pp.358-360) が有用である。

- ① 人間と問題とを切り離すこと: 観光分野では問題となっている事項に直接関係がない過去のことや個人的事項などに言及されたりすることが多いから、これは有効な原則となることが多い。
- ② 利害 (interest) に焦点をおき、地位 (position) は棚上げすること: 地位が前面にたつと地位同士の争いとなるから、問題についての関心あるいは利害で論じることである。
- ③ 相互の利益となる解決案を見つけるようにすること: もともとコラボレーションでは必要な解決案を見つけ出すところに真骨頂があるものであり、それを目指すことである。
- ④ その場合客観的基準 (objective criteria) の貫徹をめざすこと: 客観的基準は情報交換と専門的知識から生まれる。それを基準とすることである。

第 4 のコントロールの段階では、コミュニティ外部からの資金導入の観点からも、モニタリングとコントロールが重要性をもつ。

ツーリズム・コミュニティ論では、こうしたコラボレーションの場は何よりもコミュニティとされるのであるが、このような観光地コラボレーションの流れのうえにたって、それをさらに発展させた新しい試みとして、主としてヨーロッパで 1990 年代におきてきたものに統合的ツーリズム (integrated tourism) の動きがある。次にそれを考察する。

Ⅳ．統合的ツーリズム論

1. 統合的ツーリズムの主張

ツーリズムにおける統合性の主張そのものは、すでに 1997 年の「ツーリズムと環境に関するアジア・太平洋閣僚会議」で、持続可能な発展の観点から取り上げられたものである (s, p.32)。

統合的ツーリズムについて 1 つのまとまった所論を提示したものに、まず、1999 年のバトラー (Butler, R. W.) の試みがある (参考文献 d)。
バトラーはそれをツーリズムの計画と発展における統合性と規定している。統合性をもって「ツーリズムを 1 つの地域に導入するに際し、その地域に存在する他の諸要素とミックスした形で行うプロセス」と定義し、調和性 (harmony)、受容性 (acceptability)、効率性 (efficiency) を 3 原則として提示している。調和性はツーリズム導入が他の

要素と調和して行われ、コンフリクトが生じないようにすること、受容性はツーリズム導入が地元住民に受け容れられる形でなされること、効率性はこうした統合性のためにツーリズム運営の効率性が高まることをいう。

以上は、統合性の一般原理といっているものであるが、ここでバトラーがいう統合性には 2 つの命題が含まれている。第 1 の命題は、観光がその地域の他の要素と調和的統合的に進展させられるべきことである。第 2 の命題は、その際そもそも観光は当該地域全体の関与・参画のもとに推進させられるべきものであるということである。バトラーの所論では、この両者が一体のものとしてとらえられている。

結論を先に示せば、バトラーの主張は次のようにまとめられる。観光について現時点で最も重要な観点は、グローバル化の進展と持続的発展であり、両者の調和的統合的実現が必須の要請である。そのためには、それぞれの地域で調和的統合的発展が志向されなくてはならない。ただし、グローバル化については、これに対応できないようなことがあっても、それは不運としてすまされることができるとであろうが、しかし、地域の事情や特色と合致していない (統合されていない) 形で観光の発展を図ることは、当該地域に破壊をもたらすものとなるかもしれない。地域住民の観光への関与についていえば、住民の関与があるからといって観光事業が必ず成功するという保証はないが、しかし反対に、住民の関与がない場合には必ずや観光事業は不成功に終わるであろう。

まず、地域において観光は他の要素と調和的統合的に進展が図られるべきものであるという命題 (第 1 命題) であるが、このことは現実にはほとんど進んでいない。その理由にはバトラーによると、大別して 2 点がある。政治上の要因と、実際運営上の要因とである。前者の政治上の要因には次の 5 点がある (d, pp.69-70)。

第 1 は、優先性 (priorities) の問題である。観光地にはいうまでもなく、観光以外に多くの分野があるが、それらのどれを優先させるべきかについて政治的決着が必要になる。特に新しい観光事業を推進する場合には旧来からの分野との競合という問題がおきることが多い。

第 2 は、コントロールの問題である。優先性が決着したとしても、資源の実際の使用をめぐる争いがおきることが少なくない。特に観光事業が外部の大規模デベロッパー等により推進される場合には、資源のコントロールをめぐる政治的問題がおきることが多い。

第 3 は、規模 (scale) の問題である。観光事業が小規模の場合には地域への統合は比較的容易であるが、大規模の場合には必ずしもそうではない。観光事業には家族経営の小規模のものから大規模のものまであり、規模が政治的問題となることがある。

第 4 は、観光の発展段階またはタイミングの問題である。これは、バトラーら観光地ライフサイクル論者の特に言及する

ことが多い問題であるが、当該観光地が観光地ライフサイクル上どの段階にあるかが大きなポイントになるというものである（観光地ライフサイクルについて詳しくは参考文献 8 をみられたい）。初期の開発的段階にあるのか、成長的段階にあるのか、あるいは成熟もしくは停滞の段階にあるのかによって、観光の持つ意義は大きく変わる。

第 5 は、住民の観光についての見解が調和的状態にあるのか、あるいはコンフリクト的状態にあるのかという問題である。観光問題についてコンフリクト的状態にあるような場合には、たとえ究極的決着は難しいとしても、とにかく何らかの政治的決着が必要になる。

第 1 命題の今 1 つの実際運営上の要因は、統合的ツーリズムを推進するにあたり実際上おきる問題である。次の 3 点が指摘されている。

第 1 は、運営上の形には多様なものがあるから、多様なまま推進するのか、どれかに絞って推進するのかという問題である。いずれにしろ、調和的推進が肝要である。

第 2 は、ダイナミック性と統合性の両立の問題である。観光発展のダイナミック性が強く、発展の速度が速いほど、非調和的になって、統合が困難になることが多い。ただし、バトラーは、統合性がダイナミックさや弾力性を阻害するようなことがあってはならない旨を強調している。

第 3 は、便益と費用との調和の問題である。ここでバトラーが特に強調するのは、便益が一部の者に集まることのないようにすること、費用負担との照応性が損なわれないようにすることである。特に大規模業者がいるような場合、便益がそれらの者に集まり、費用負担との調和が崩れないことが肝要とされる。

以上のような問題がおきるのは、バトラーによれば、そもそも観光の導入・振興が地元住民の意向にそって統合的になされないと根拠的な原因がある。すなわち、統合性の第 2 命題にかかわる問題である。これは、地域・コミュニティの問題が、地域・コミュニティ自体の関与・参画のもとに行われることをいうものであるが、実際にはそうとはなっていない、外部、例えば中央政府からの指示や指令で行われることが多い。この点についていえば、中央政府の政策への参加・統合が問題となる。この点について、バトラーは 5 つのレベルがあるとしている（d, pp. 72-74）。

- ① 押し付け（imposition）：当該コミュニティの同意や参加なしにコミュニティ外部、例えば中央政府からある措置が押し付けられることをいう。
- ② 請願（petition）：コミュニティの希望から始まるが、実行等は外部、例えば中央政府によって行われる場合で、その意味では、少なくとも実行は一方的になされるものである。
- ③ 進言（advice）：コミュニティの意見や希望が聴取されるもので、その意味では地元の意見は反映されるが、

しかし最終決定は外部、例えば中央政府でなされるものである。

- ④ 代表（representation）：当該事業に関係ある委員会等にコミュニティ代表者が参加するもので、その度合いが高ければ高いほどコミュニティの意見や希望は反映される。
- ⑤ 対等（equality）：コミュニティが対等な資格で事業の計画・実行に参画するものである。

これらの場合、バトラーによると、観光分野では対等な参加などは行われたことがほとんどない。そのため、観光については望ましい統合的推進が行われたことはほとんどない。それには次のような問題があるからであるとしているが、これらの諸点は、現時点における統合性にかかわるバトラーの結論的見解とっていいものである（d, pp. 75-77）。

- ① 対等性の欠如：コミュニティが中央政府や巨大デベロッパーと実質的対等性を持たない場合には、外部者の決めた計画に順応することをよぎなくされ、地域への押し付けとなる。
- ② 長期的視野の欠如：地域行政機関長等が任期付きで選出されることもあって、長期的視野が保持されないことが多い。一般にも「関心のサイクリック変化」（issue-attention-cycle）というものがある。当初は関心が高かったものも、時がたつと関心が低くなることをいう。
- ③ 観光についての正しい見解・知識の欠如：観光はその意義や機能が正確に理解されず、その時々状況により過大に評価されたり、過小に評価されることがけっこうある。現在では、何よりもグローバル化のもとにあり、それぞれの地域の事情は考慮されないで動くものとなっていることが銘記されねばならない。
- ④ メカニズムの欠如：観光以外の業界では、何らかの形で業界全体のコントロールなどを行う機構があるものが多いが、観光ではそれが無い場合や、あっても力の弱い場合が多い。特に地域の場合にはそうであることが多い。観光でも統合性の観点からそうした機構が必要である。
- ⑤ データや知識の欠如：観光や関連分野についての現状把握など正しい知識が必須であるが、それが不十分である。その大きな理由の 1 つはデータが不十分であることである。しかしグローバル化の観点からもその必要性は高まっている。

2. 統合的ルール・ツーリズム論

ここで取り上げる統合的ルール・ツーリズム論（integrated rural tourism）は、以上のようなバトラーの統合的ツーリズム論よりも限定的なものである。これは、当時 EU で農業政策の変更があり、農業がグローバル化、グローバル競争にさらされるものとなったことを直接的な契機として主張される

ようになったもので、農村の地域発展策として観光振興を図ることを目的とするものであった。

こうした意味の統合的ルール・ツーリズムとは何をいうかについて、論者の見解は必ずしも同一ではない。例えばサクセナ (Saxena, G.) / イルベリー (Ilbery, B.) によると、それは「当該地域の経済的、社会的、文化的、自然のおよび人的な資源を、地域として共同して維持し促進することを目的に、主として地域各セクターを明示的に結びつける社会的ネットワークにより支えられるツーリズムである」と定義されるものである (v.p.234)。この定義では、各セクターのネットワーク的結合が強調され、そこに“統合”の意味が求められている。

これに対して、コーレー (Cowley, M.) / ギルモア (Gillmor, D.A.) では、統合的ルール・ツーリズムの特色として、セクター間の連携とともにコラボレーションが指摘され、その主たるメルクマールとして次の7点が挙げられている (e.p.319)。それらは、統合的ルール・ツーリズムの条件や基準を規定したものといっている。

- ① 多元的な持続可能性 (multidimensional sustainability) の増進という精神があること。
- ② 当該地域住民の活性化 (empowerment) を図るものであること。
- ③ 資源の所有・使用がその地域に内在化したもの (endogeneity) であること。
- ④ 観光は他の経済部門や経済活動に対して補完的なものであること。
- ⑤ 発展の規模が適度であること。
- ⑥ 利害関係者のネットワーク化を進めるものであること。
- ⑦ 観光は地域システムに埋め込まれたもの (embedded in local systems) であること。

ここでは、統合的ルール・ツーリズムがあくまでも地域の一環のものであることに重点がおかれており、その範囲内での補完的なものであることが強調されている。こうしたルール・ツーリズムは小規模で分散的なため、顧客誘致の促進費用などが割高となることもあり、協働して事にあたるコラボレーション努力が大きな意味をもつ。ただし、他方において、コーレー／ギルモアは、外部からの観光客誘致のためには内部的要因からの適度な埋め込み離れ (disembedding) が必要という視点も付け加えている。

この両者、すなわち、内部をしっかりと固めることと、外部関係を発展させることとは車の両輪であって、どちらか一方のみでは事は成就しない。両者の統合の観点は、ネットワークを重視する前記サクセナ／イルベリーではさらに鮮明に打ち出されている。

サクセナ／イルベリーは、統合的ルール・ツーリズムの3大決定的要素として「地域への埋め込み」「資源の地域内在性」「地域の活性化」を挙げているが、その際、「地域への埋め込み」と「資源の地域内在性」については、これを絶対視

するのではなく、「埋め込み」は「埋め込み離れ」との、「内在化」は「外在化、すなわち外部への開放 (exogeneity)」との統合的進展が望ましいと主張している (v.p.238)。

その際、サクセナ／イルベリーは、こうしたルール・ツーリズムで中心になるネットワークのあり方に関して、自立的経営の困難なことが多いから、外部からの仲介的援助を必要とすることが多いであろうと書いているが (v.p.237)、しかし、サクセナ／イルベリーも根本は、住民の活性化促進にあり、ネットワーク問題ではあくまでもネットワーク優位 (network advantage) の問題としてとらえ、それによって地域のもつ知識や情報の拡大・充実が可能になって、経営改善能力が向上し、もってそれがコミュニティ全体の発展をもたらすという立場をとっている。住民活性化によりコミュニティ全体の発展が可能になるという見地である。

それ故、要するに、統合的ルール・ツーリズムで強く主張されるのは、結局、内部的な統合性の重視であって、外部的進展の増進ではない。この点は、例えばグラノヴェッターやソーシャル・キャピタル論で提起されている、コラボレーションの外部的橋渡し機能と内部的結束強化機能において (詳しくは参考文献z)、内部的結束強化機能がより重要なものとして強調されるところにはっきり現われている。そこで、ネットワークのオープン性かクローズド性かの問題でも、クローズド性が優先させるべきものという見解となっている。

ただしその場合、ネットワークが強い統合的な性格をもつか、緩い性格のものかについては、一般的には、後者の緩いソフトなものが可とされている。というのは、そもそもルール・ツーリズムは、独立の事業体の集まりであるから、統合にしても緩い性格のものでないと有効なものとはならない場合が多いからである。

しかし、このことは他面において、統合的ルール・ツーリズムの弱点となって現れることがある。例えば、サクセナ／イルベリーが行ったイギリス・ウェールズ地方の実証的研究によると、そこではセクターや関係者同士の結び付きがうまくゆかず、地域住民は、地域としての必要な統合的思考をもつよりも、個人利害を優先させるものに終わっていた (v.p.249)。統合が緩やか過ぎる失敗例であるし、地域的統合の難しさを改めて浮き彫りにするものであった。

以上のような統合的ルール・ツーリズムを含め、コラボレーションでは、活動・存続のためにどのような条件が必要であろうか。この点は、コラボレーション一般を対象にして、1998年スパイリアディス (Spyriadis, A.) により9点の条件が提示されているが (参考文献z; 詳しくは参考文献θ)、ここでは観光地コラボレーションを対象にしたファイオール (Fyall, A.) / ギャロッド (Garrod, B.) の所論を紹介しておきたい (参考文献i)。観光地コラボレーションとしてはこの方がより適当なものである。

V. 観光地コラボレーションの体制

コラボレーションの成功の要件として、ファイオール／ギャロッドは次の諸条件を挙げている (i.p.189)

- ① 主要な利害関係者が参加していること。
- ② 参加者間に良好な人間関係があり、信頼感があること。
- ③ 参加者全員を包括したマネジメントスタイルと組織文化があること。
- ④ 参加者たちにドメイン親近性と目標整合性があること。
- ⑤ 参加組織の間にもともと関係の継続性があり、その性質等が知られていること。
- ⑥ 取り決めの条件等が効果的で障害がないこと。
- ⑦ 持ち分について合意があること。
- ⑧ マネジメント上の資源と力でバランスがあること。
- ⑨ プロジェクトが良く計画されたもので、参加者が慎重に選ばれ、構造にバランスがあって、コストにくらべて高い便益の可能性があること。
- ⑩ 強い決定的なリーダーシップがあること。
- ⑪ 行政機関等からしっかりと支援があること。
- ⑫ 焦点が明確なこと。
- ⑬ 政策実行の透明性が高いこと。

スパイリアデイスのコラボレーション一般対象のものは、そもそもパートナーの選択ができるという前提にたつもので、コラボレーションの形成・運営に比較的重点がある。これに対して、ファイオール／ギャロッドのものはその前提が弱く、そもそも利害関係者をいかに集合させるかという問題等に重点があり、地域コラボレーションの特色をうかがい知ることができる。少なくともコラボレーション一般と地域基盤コラボレーションとの違いが読み取れる。

こうした地域基盤観光地コラボレーションの特徴は、地方的な観光政策策定コラボレーション (local collaborative tourism policy making) について留意すべき諸点として、1999年ブラムウェル (Bramwell, W.) / シャーマン (Sharman, A.) により提示されたものをみると (図表 5 : c, pp.395-401)、さらに鮮明になる。ここでは、かなり細かいことまで配慮すべきことが求められており、地域基盤観光地コラボレーションの特色を良く知ることができる。

図表 5 : 地方的観光政策策定コラボレーションの留意点

[A] コラボレーションの範囲 (scope) に関して。

- ① すべての利害関係者が参加するものとして、その範囲。
- ② コラボレーション参加に積極的利益があると思う利害関係者が参加するものとして、その範囲。
- ③ コラボレーション決定事項の実行過程を援助する者たち、および実行過程に責任を負う者たちが参加するかどうかの取り決め。
- ④ ある利害関係者集団の代表者たちが当該集団を完全に代表しているといえる場合、その範囲。

- ⑤ 利害関係者のうち一定数だけが参加する場合、その数。
- ⑥ 意図されているコラボレーションの全般的範囲について最初に参加者で取り決める場合、その範囲。

[B] コラボレーションの強度 (intensity) に関して。

- ① コラボレーションにより質的に異なった結果が生まれるかもしれない場合や、利害関係者たちが自分の態度を修正しなければならないような場合、その程度。
- ② 直接関係ある利害関係者に参画が求められる場合、その仕方。
- ③ コラボレーションの活動について利害関係者が受け取る情報の範囲と、相談をうける範囲。
- ④ 参加方法は単に情報伝達だけか、利害関係者同士の直接的協働も含むものかどうか。
- ⑤ 参加者同士の対話がオープンなもの、誠実なもの、許容されるものであり、丁寧な話し合いのものであり、信頼できるものである場合、その程度。
- ⑥ 参加者間で主張の仕方が異なっていることを理解し重んじ合い学び合う程度。
- ⑦ 参加者間で利害が異なることを知っている仕方や、意味・価値・態度に違いがあることを理解し重んじ合い学び合う程度。
- ⑧ 当該コラボレーション取り決めの実行支援者がコラボレーション意思決定に関与する程度。

[C] 得られるコンセンサスの程度 (degree) に関して。

- ① コンセンサスを達成しようと努力している参加者には、それに同意しない者や、必ずしも肯定的ではない者をも受け容れる用意があるかどうか。
- ② 利害関係者間で、当該問題、政策、政策目的、政策結果が評価され見直しされる仕方についてコンセンサスがあるとして、その範囲。
- ③ コンセンサスと所有物のいかんにより利害関係者間で不平等があったり、不平等がおきるような場合、その範囲。
- ④ 実行可能であるにもかかわらずシステム上制約がある場合、利害関係者たちがそれを受け容れる範囲。
- ⑤ 生まれる政策の実行について利害関係者たちは歓迎的かどうか。

出所 : c, pp.395-401.

以上のようなコラボレーションにおいて、運営が成功裏に行われ、それが有効性をもちうるためには、どのような条件が必要であろうか。この点については、パルマー (Palmer, A.) の研究が注目される。次に、この点について考察する。

VI. 観光地コラボレーションの有効性

もともとパルマーは、観光事業は多くの経営体の複雑な相互依存関係のなかで遂行されるものであるから、関係者たちの協同的な運営、端的には協同的マーケティング (tourism destination marketing alliance: co-marketing) をとることが望ましいという認識にたち、米英両国の類似な公私協同的ツーリズム協働体を比較研究し、1995年、米国では一般に協働関係は緩やかな形になっているが、英国では協働関係はよりタイトでフォーマル性が高いという結論を発表している (参考文献 a)。これが、以下でみるようにパルマーの所論の1つの主要導線となっている。

こうした研究のうえにたつてその後、パルマーの所論は、

1998年に「観光地マーケティング・コラボレーション（協会）体制」（collaborative tourism destination marketing association）と規定されるものを対象に展開されたが（参照文献p）、2002年には対象を広げ、一般的に「協同マーケティング（協会）体制」（cooperative marketing association）とよばれるものを対象とするよう、一般理論化されたものとして提起された（参照文献q）。しかしこれは、1998年論考と使用されたデータが同じで、2002年論考も実質的な中心は観光地コラボレーションにあると解されるものである。

まず、ここで対象とされている「協同マーケティング（協会）体制」とは、ごく一般的に「独立事業者たちにおいて共同で（jointly）それをした方が優位となることを認識した者たちの集団」をいい、何よりも集合の程度が緩いものである。では、こうした緩い集合形態における事業者間の関係はどのようなものか。

そうした関係として論究すべきものには、パルマーによると、集団へのコミットメントの度合い（commitment）、参加者の類縁性のいかに（similarity of collaborators）、相互関係のガバナンスの仕方（governance of relationships）、互酬性とリレーションシップ交換（reciprocity and relational exchange）がある。そしてそれぞれについて、次のような仮説があり、そして、それがパルマーの実証的研究によって立証されたかどうかは、以下のようになっている。

ただし、この場合、判断の基準となっているものは、パルマーのいう知覚された有効性（perceived effectiveness）で、それは当該協同（協会）体制（association）の有効性について個々の参加者がもつ知覚をいう。例えば、当該観光地の評判の変化などについて各参加者がもつ知覚、主観的評価である。

また、仮説の実際的妥当性をテストした実証的研究は、1995年にイギリス中部の総計671の民間主体の地方的ツーリズム・マーケティング協会（local tourism marketing associations）から選ばれた13協会について、そのメンバー172名を対象にしたもので、かれらはほとんどがホテル、ゲストハウス、アトラクション施設の経営者たちであった。公的機関主体の組織は除かれている。

仮説1（コミットメントについて）：「協同マーケティング（協会）体制に対し参加者がコミットする度合いは、知覚された有効性が大きいほど、高い」。

この場合、コミットメントは事態の進展とともに深化するものであることが注意されるべきである。まず最初は1回だけのものであるが、それが繰り返されると、やや深い程度のコミットメントとなり、それがさらに進むと忠誠心的なもの（affective commitment）となる。この仮説は、コミットメントの発展・深化により協働（コラボレーション）の有効性が高まることをいうものであり、実証的研究で立証されている。コラボレーションの発展には参加者コミットメントの深化が必要であり、参加者

の結束強化（social bonds）が必要であることをいう。

仮説2（参加者の類縁性）：「協同マーケティング（協会）体制の有効性は、参加者の多様性の広がりとともに向上する」。

ここで理論的土台とされているのは資源依存論である。これは、所有する資源が不足である事業者は、それを他事業体と協同することによって確保しようとするという考え方にたつもので（o.p.618にすでにみられる）、従って、協同の場である協働体は、参加者が多様であることが必要になる。これも実証的研究で立証されている。

仮説3（ガバナンスの方法）：「協同マーケティング（協会）体制のガバナンスは、それがフォーマル（タイ）トなものである方が、有効性は高い」。

これは協働、すなわちコラボレーションの運営において規律の強い方が、それが弱いインフォーマル的なものが多いものよりも、協働の有効性が高いことをいうものである。一般には後者の規律の弱い方が有効性は高いと考えられがちであることをくつがえすものである。パルマーは、過去の実験からみても、ガバナンスが弱いものでは結局、参加者になんの成果もなしに、単なるおしゃべり会（talking shop）になってしまっているとし、成果を達成するには強いリーダーシップが必須であると力説している。この仮説も立証されている。

この仮説は、仮説1の参加者間の結束強化の主張と一体のものであるが、前述のように、1995年の論考にすでにみられるものであり、1998年の論考でも「地方的ツーリズム・マーケティング（協会）体制は、タイトなガバナンス方法をとったものの方が有効性は高い」（p.p.188）という形で提示され、強い注目を浴びていたものである（i.p.p.213-215）。パルマーの積極的な主張の1つである。しかしこれは、コラボレーションのなかでも前記のように結合・集合の緩いコラボレーションが前提であることが注意されるべきである。こうしたコラボレーションでは、さらに統治が緩いような場合には、実効性は期待されないものとならざるをえない。

仮説4（互酬性とリレーションシップ交換）：「協同マーケティング（協会）体制は、参加者たちの利得と義務との相互互酬関係のレベルが高いほど、有効性が高い」。

これは、ソーシャル・キャピタル論などで人間の社会的相互関係の原則の1つとして強調される、給付・反対給付の互酬関係をいうものである。この仮説は、こうした互酬関係の、少なくとも意識が高いほど、協働の有効性は高いことをいうものであるが、パルマーによると、この仮説は実証されなかった（q.p.152）。

この仮説が実証されなかったことは、ソーシャル・キャピタル論の実効性をくつがえしかねないものである。パルマー自身も、調査対象の協会では利他的に協会活動に奮闘している者が多くあることは否定しがたい事実で、この実証的研究

の「量的分析で用いられた測定方法では、コラボレーション参加者たちの間にある（量的分析が不可能な）社会的互酬関係の複雑な実態を完全には説明できていない」恐れがあり、今後の研究を待つものであると認めている（q,pp.152）。

Ⅶ. おわりに

以上において、現段階におけるコミュニティ基盤観光地コラボレーションの大体の姿を提示できたものと思われる。最後にこうした研究の問題点について、ペアース（Pearce,P.L.）／モスカード（Moscardo,G.）が指摘しているところを紹介し（参照文献s）、総括としておきたい。

かれらはその立場を「ツーリズム・コミュニティ関係論」（tourism-community relationships）、端的には「ツーリズム・コミュニティ論」とよんでいるが、1999年、それまでに公表されたツーリズム・コミュニティ関係およびそのインパクトに関係する各種の論文ははじめレファレンス資料は、英語のものだけでも262点を数えることを紹介したうえで、これらの旧来の研究を総括すると、次の3つの問題点が指摘されうとしている（s,p.34ff.）。

第1は、ツーリスト、ツーリズム、コミュニティ等の重要用語についての概念規定と分析方法について多くの問題があることである。例えば、ツーリストないしツーリズムについて、1つの観光地内の相違についての分析はなされているが、観光地間の違い等には研究が進んでいない。特にコミュニティについての概念分析や概念規定は不十分で、多くの研究はコミュニティを単に1つの地理的場所としているだけである。少なくともコミュニティは、1つの相互に活動やコミュニケーションが行われているダイナミックなエンティティ（an interacting communicating and dynamic entity）にとらえられるべきものである。

第2は、ツーリズムのインパクトについて分析し論述する仕方が不十分なことである。実証的研究などのアンケートにおいてインパクトについて尋ねることがよく行われるが、アンケート回答者は単に質問事項について受動的に答えるだけのものが多く、アンケート回答者がさらに能動的積極的に自分のコメントを述べたりできる形になっていないものや、アンケート処理上そうしたことに適正に配慮していないものが多い。アンケート実施者が設けている枠から出るようなものとはなっていない。

第3は、観光（学）関係の分析・研究について理論が欠如していることである。ペアース／モスカードはこのことを観光の無理論性（atheoretical）とよんでいる。かれらは観光関係の研究は、実態調査などと称して多くが事実の叙述や提示にとどまっているが、確固とした理論的枠組みのもとに研究を進めるようにしないと、進歩はないであろうといい、今日の観光学分野では「優れた理論ほど必要なものはない」こと

を銘記すべきであると述べている。観光分野ではまだ本格的な理論（方法論）が形成されていないという同様な発言は、2008年トライブ（Tribe,J.）も行っている（参照文献y）。

こうした見解に対して、フォークナー（Faulkner,B.）は、1991年、観光学的研究（research）は一般的にはデシジョンメーカーにとって理解しがたいもので、そうした研究は、観光客増加に直接的かつ明確に資するものでない限り、デシジョンメーカーにとって無用なものとなっていると述べている（g,p.300）。こうした主張に対してペアース／モスカードは、有名な社会学者、レヴィン（Lewin,K.）の「優れた理論ほど役に立つものはない」という言葉で答えている。

ちなみに、セントラル・フロリダ大学のピザム（Pizam,A.）は、ホスピタリティ論についてであるが、旧来の他の学問分野からの理論導入の段階（copy cats）を終え、今やホスピタリティ論分野オリジナル理論等を作り出し、他の関連分野に移出する段階（innovators: let them come and learn from us）になっていると特徴づけている（参照文献t）。ツーリズム分野とホスピタリティ分野とでは、この点に関してそれほど大きな違いがあるのであろうか。

なお、ペアース／モスカードは、ツーリズム分野で有効な理論として社会代表理論（social representation theory）を推奨しているが、トライブは批判理論（critical theory）をよとしている。この点については後日の課題とする。

【参考文献】

- a: Arnstein,S., A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, 1969, Vol.35, pp.216-224.
- b: Bramwell,B./Lane,B., Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, in: Bramwell, B./Lane,B. (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon: Channel View Publications, 2000, pp.1-19.
- c: Bramwell,B./Sharman, A, Collaboration in Local Tourism Policymaking, *Annals of Tourism Research*, 1999, Vol. 26, pp.392-415.
- d: Butler,R.W., Problems and Issues of Integrating Tourism Development, in: Pearce, D.G./Butler, R.W. (eds.), *Contemporary Issues in Tourism Development*, London: Routledge, 1999, pp.65-80.
- e: Cowley,M./Gillmor,D.A., Integrated Rural Tourism: Concepts and Practice, *Annals of Tourism Research*, 2008, Vol. 35, pp.316-337.
- f: Dotson, B.A./Godschalk,D./Kaufman,J., *The Planner as Dispute Resolver: Concepts and Teaching Materials*, NIDR Teaching Material Series, National Institute for Dispute Resolution, 1989.
- g: Faulkner,B., The Role of Research in Tourism Development, *BTR Tourism Update*, 1991, September Quarter, pp.2-3. Reprint: Faulkner,B., *Progressing Tourism Research*, Clevedon: Channel view Publications, 2003, pp.300-302.
- h: Fisher,R./Urry,W./Patton,B. (eds.), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd ed., New York: Penguin Group, 1991.
- i: Fyall A./Garrod B., *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Clevedon: Channel View Publications, 2005.
- j: Glasston,J./Godfrey,K./Goodey,B., *Towards Visitor Impact Management*, Avrebury: Ashgate Publishing, 1995.
- k: Gray,B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty*

- Problems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- l: Hall, C.M., Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective, in: Bramwell/Lane (eds.), *op.cit.*, pp.143-158.
- m: Jamal, T.B./Getz, D., Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 1995, Vol. 22, pp.186-204.
- n: Murphy, P.E./Murphy, A.E., *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications, 2004.
- o: Palmer, A./Bejou, D., Tourism Destination Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, 1995, Vol. 22, pp.616-629.
- p: Palmer, A., Evaluating the Governance Style of Marketing Groups, *Annals of Tourism Research*, 1998, Vol. 25, pp.185-201.
- q: Palmer, A., Cooperative Marketing Associations: An Investigation into the Causes of Effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, 2002, Vol.10, pp.135-156.
- r: Pearce, D.G./Butler, R.W. (eds.), *Contemporary Issues in Tourism Development*, London: Routledge, 1999.
- s: Pearce, P.L./Moscardo, G., Tourism Community Analysis: Asking the Right Questions, in: Pearce/Butler (eds.), *op.cit.*, pp.31-51.
- t: Pisam, A., Advances in Hospitality Research: From Rodney Dangerfield to Aretha Franklin, Lecture at the Wakayama University on December 12, 2008.
- u: Reed, M.G., Power Relations and Community-based Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 1997, Vol. 24, pp.566-591.
- v: Saxena, G./Ilbery, B., Integrated Rural Tourism: a Border Case Study, *Annals of Tourism Research*, 2008, Vol. 35, pp.233-254.
- w: Schermerhorn Jr, J.R./Hunt, J.G./Osborn, R.N., *Basic Organizational Behavior*, New York: John Wiley, 1995.
- x: Sharpley, R./Telfer, D.J. (eds.), *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Clevedon: Channel View Publications, 2002 (reprint 2007).
- y: Simpson, M.C., Community Benefit Tourism Initiatives — A Conceptual Oxymoron? *Tourism Management*, 2008, Vol.29, pp.1-18.
- z: Spyriadis, A., *Collaborative Partnerships as Strategic Marketing Tools of International Hotel Chains in Pursuit of Business Development and Competitive Advantage in the Global Marketplace*, Bournemouth University, 2002.
- α : Telfer, D.J., The Evolution of Tourism and Development Theory, in: Sharpley/Telfer (eds.), *op.cit.*, pp.35-78.
- β : Timothy, D., Tourism and Community Development Issues, in: Sharpley/Telfer (eds.), *op.cit.*, pp.149-164.
- γ : Tribe, J., Tourism: A Critical Business, *Journal of Travel Research*, 2008, Vol.46, pp.245-255.
- δ : 大橋昭一／奥田幸助／奥林康司『経営参加の思想—理論と役割—』有斐閣、1979年
- ε : 大橋昭一「観光地ライフサイクル論の進展過程—観光経営理論のさらなる展開のために—」『和歌山大学観光学部設置記念論集』所収、和歌山大学観光学部刊、2009年3月
- ζ : 大橋昭一「観光とソーシャル・キャピタル—観光地の戦略主体形成のための基本的枠組みの研究—」『関西大学・商学論集』2008年12月、第53巻 第5号
- η : 大橋昭一「集合戦略からコラボレーション戦略へ—観光地の戦略主体論の構築にむけて—」『和歌山大学・経済理論』2009年3月、第347号
- θ : 大橋昭一「コラボレーション—一般理論とコラボレーション優位—観光経営理論の基礎概念の研究—」『関西大学・商学論集』2009年2月、第53巻第6号

受付日 2009年1月29日

受理日 2009年3月12日